

金融デジタル化の潮流

第9回・デジタル化に向けた人材対応

株式会社

NTTデータ経営研究所

金融政策コンサルティングユニット エグゼクティブスペシャリスト 上野 博

本シリーズではデジタライゼーションの潮流についてテーマごとに論じていく。第9回は、デジタル化に向けた人材対応について述べてみる。

1 IT化とデジタル化の違い

デジタル人材について議論する前に、まずデジタル化の意味を整理しておこう。そのためには、IT化とデジタル化を比較して、その違いをみれば分かりやすい。

IT化とは端的に言えば、従来の手作業による処理を情報

システムに置き換えることで、主に企業内の業務の省力化、効率化を行うものだ。過去の金融機関のIT化の最たるものは、勘定系システムの導入だろう。これにより手作業での記帳、転記、集計等にかかる手間とミスがなくなり、営業店の人員は大幅に削減された。またATMは、預金取引や振り込み等にかかる窓口の手間を減らすとともに、利用者の利便性を向上させた。

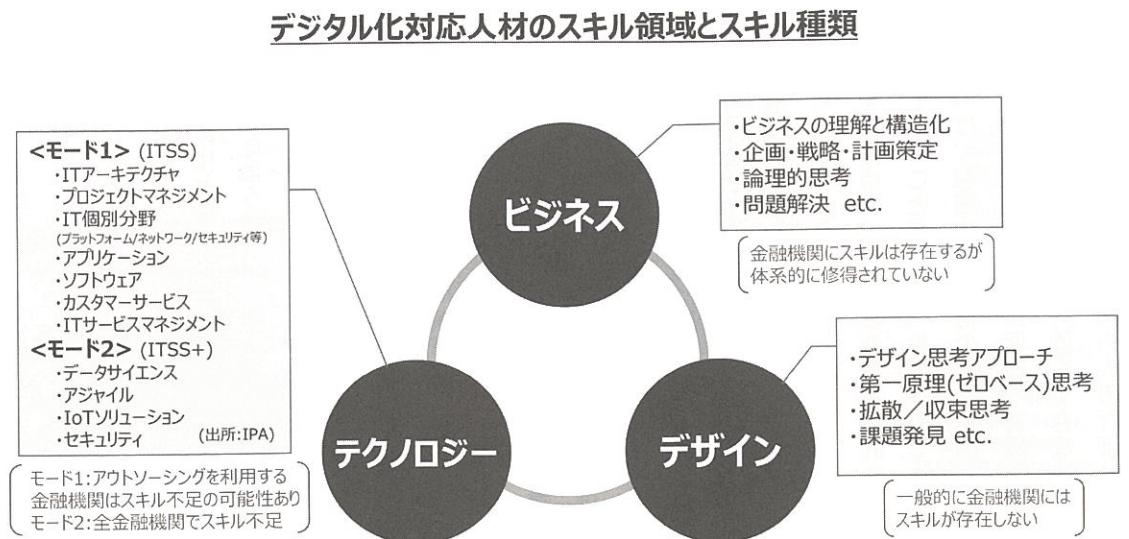
一方デジタル化では、テクノロジーの進歩とともに次々と登場したパソコンやスマートフォン等の機器とネットワーク（イ

ンターネット）を駆使することで、ビジネスの仕組み自体の変革が可能になる。例えば消費者がスマートを使ってEC（電子商取引）で書籍を購入してデビットカードで支払えば、従来のようにATMで現金を引き出しても書店に行くといった行動自由化が不要になる。提供側からみれば、データを介して複数のプレイヤーがつながることで、顧客やユーザーが抱えているフリクション（手間、コスト、精神的負荷等の課題）を解決し、個別企業の限界を超えた新たな価値の提供が可能になる。また、

IT化では、一般に対象となる非効率業務は明確であり、それを担当する所管部とシステム部門およびベンダーが協力してその解決を図ればよかつた。つまり、現行ビジネスの理解力とソリューションを実現するテクノロジーの活用力が重要でなければならぬ。しかしデジタル化では、顧客やユーザーの持つフリクション、つまりデジタル化すべきであった。

IT化では、一般に対象となる非効率業務は明確であり、それを担当する所管部とシステム部門およびベンダーが協力してその解決を図ればよかつた。つまり、現行ビジネスの理解力とソリューションを実現するテクノロジーの活用力が重要でなければならぬ。しかしデジタル化では、顧客やユーザーの持つフリクション、つまりデジタル化すべきであった。

2 デジタル化で求められる能力



テーマを見つけることが出発点であり、その解決にあたっては、従来の作業の流れをゼロから組み立て直して最適解を見つけることが必要になる。現行ビジネスの理解力だけではなく、ユーザービュー視点から問題点に気づいて全く新しい解決策を練り上げる力、いわゆる「デザイン力」が求められるのだ。さらに、顧客は明確な最終解を持っているわけではないから、あるいは効果が出やすい部分をまず作ってみて、ユーザーに見せるか使ってもらい、フィードバックを受けて改善と拡張を繰り返すことになる。「デザイン思考」はそうしたアプローチを方法論化したものであり、「アジャイル」はそれをシステム開発手法に落とし込んだものだ。したがってデジタル化を推進するために必要な能力は、ビジネスを組み立てる力としての

採用や育成は、どのようにすればデジタル化を推進する人材の可能性が生じるからだ。

購入や決済といった消費者の行動がデータとして記録されると、データを活用する新しいプレーとで、データ活用という新たな事業機会が生まれる。こうして、企業が伝統的なビジネスのやり方にこだわり続けると、デジタルを活用する新しいプレーが生まれている。

ヤーに出し抜かれかねない状況が生まれている。

ばよいだろうか。ポイントは、人材よりも、案件すなわちデジタル化するテーマが先にくるということだ。デジタル化のテーマは、第3回の「デジタル化と金融機関業務」の図で示したように、内部業務、顧客接点、外部（顧客のビジネス）のどの領域でも構わない。スタートアップ企業をみると、テクノロジーかビジネスのどちらかに明るい人が、課題やテーマを見つけて起業しているケースが多い。不足する人材は、当初は起業者がもつ人的ネットワークから集められ、事業の成長とともに拡大していく。

同様に、金融機関で現実的なアプローチも、何らかのデジタル化プロジェクトを出発点に、必要な人材を揃えていくことだろ。起点となるのは、組織内のビジネスに詳しく改革意識の強い人材であると考えられる。例えばふくおかフィナンシャル

グループが設立したiBankでは、行内起業家的な人物がビジネスを立ち上げている。テクノロジー人材は、組織内で足りない部分は外部人材で補う。デザイナ人材はいないケースが多いので、当初は外部に依存することになるだろう。プロジェクトを進める中で必要な人材の仕様が明らかになってくるので、そうした人材の採用・育成を行い、外部人材を置き換えるながら推進・拡大を続けていくことになる。

採用・育成にあたって重要なことは2つある。1つは、必要な人材の仕様が定義できることだ。上記の3つの領域で必要とする具体的なスキルとそのレベルが明確でないと、適切な人材の採用は難しくなる。さらには明確な育成プランが描げず、評価もできない。従来の金融機関の人事評価は、業績と意欲・

だつたが、これからはスキル面の評価を加味して多様な人材の育成を図る必要がある。もう1つは、仕事の目的や意味を明示することだ。デジタル人材は年齢的には若い層に多く、若年層の多くは「ただやるだけ」の仕事には拒否反応を示しがちだ。トップ、シニア、ミドルマネジメント層には、業績目標よりも、ビジョンやゴールを示して組織を率いることが求められる。

特集テーマを募集しています!

皆さまのご期待に沿うよう誌面づくりに努めています。
「もっと、こんなことが知りたい」「他の信用金庫のこれが聞きたい」など、ご希望をお寄せください。

Face to Face

本誌では、中小企業の課題解決や、地域の活性化に取り組む信用金庫の姿を、より多くご紹介したいと考えています。

一般社団法人全国信用金庫協会
[Monthly 信用金庫 編集担当]
E-mail : a0001806@facetoface.ne.jp